

L'entretien annuel d'évaluation

Colloque 2015 de l'Alliance française

Gérald Candelle

Introduction

- o **L'évaluation:** une prérogative fondamentale de l'employeur.
- o En France: le Code du travail n'oblige à rien mais encadre l'EAE lorsqu'il est mis en place.
- o Obligatoire en vertu de convention ou d'accord collectif.

Une définition parmi d'autres

Un acte de management par lequel le manager évalue la performance de son collaborateur sur la base d'objectifs fixés au préalable et échange ouvertement avec lui sur son rôle, ses motivations, ses perspectives d'évolution...

L'EAE à l'Alliance française

- o **50 %** * des AF disent le mettre en œuvre.
- o **70%** * des 40 plus grandes Alliances (<2800 étudiants) l'ont instauré.
- o EAE: critère « **très recommandé** » du référentiel qualité, chapitre RH.
- o Un outil **indissociable du projet d'établissement.**
- o Calendrier / périodicité.

* Base: 750 questionnaires reçus en 2014

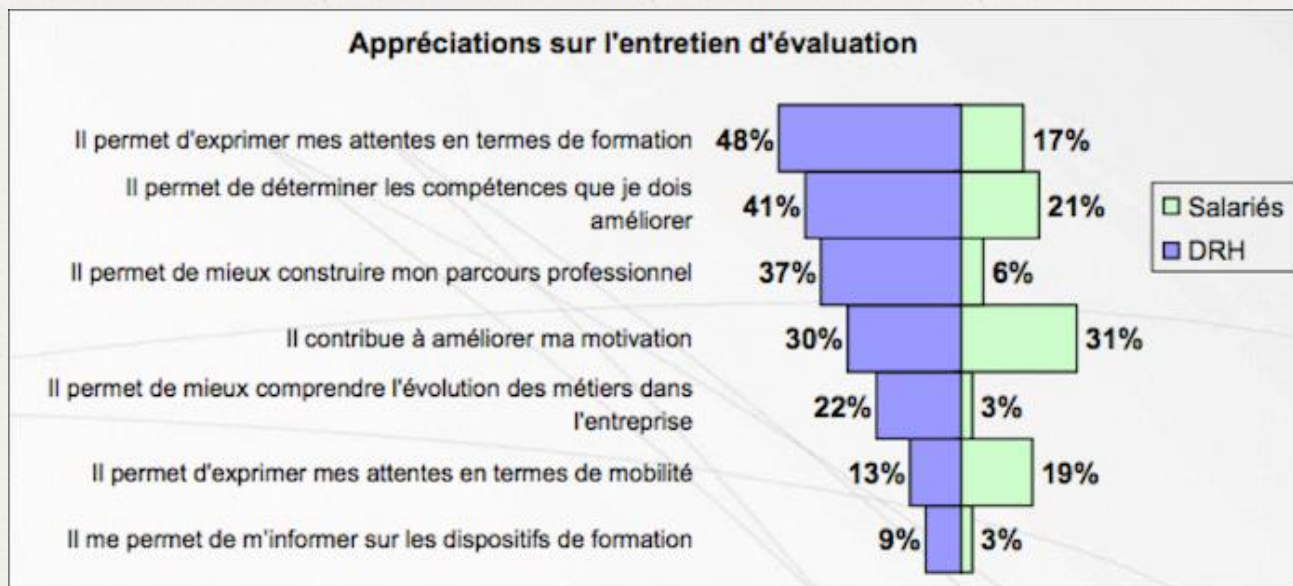
Avant de se lancer...

<https://www.youtube.com/watch?v=1rExoo-d6cU>

L'EAE à l'Alliance

- o Quels enjeux pour le manager?*
- o Quels enjeux pour le collaborateur?*
- o Quels enjeux pour l'Alliance française?*
- o Quels freins pour le manager?*
- o Quels freins pour le collaborateur?*

L'EAE à l'Alliance française



L'EAE à l'Alliance

Fenêtre de Johari :

Zone Publique Ce que je sais sur moi et que je montre aux autres	Zone Aveugle Ce que je ne sais pas sur moi mais que les autres connaissent
Zone Cachée Ce que je sais sur moi et que je cache aux autres	Zone Inconnue Ce qui est inconnu de moi et des autres

Source: Luft J., *Introduction à la dynamique des groupes*, Privat, 1967.

L'EAE à l'Alliance

- o Les **10** étapes de l'entretien annuel:
- o Avant l'entretien,
- o Pendant,
- o Après.



L'EAE à l'Alliance

1. L'information du collaborateur.
2. La préparation.
3. L'accueil du collaborateur.
4. Le bilan du collaborateur.
5. Le bilan du manager.
6. La fixation des objectifs pour l'année à venir.
7. Les moyens nécessaires.
8. Les perspectives d'avenir.
9. Synthèse et conclusion.
10. Le suivi.

L'EAE à l'Alliance

- ◊ L'information du collaborateur: *combien de temps avant?*
- ◊ La préparation: *par le salarié et le manager.*

L'EAE à l'Alliance

o **L'accueil du collaborateur**: *repréciser le cadre et mettre le collaborateur en confiance.*

o **Le bilan** : *qui parle en premier et pourquoi?*



L'EAE à l'Alliance: la bonne formulation.

Essayons d'éviter:

- o Vos qualités, vos défauts.
- o Les points négatifs à gommer.
- o Vous m'avez déçu(e).
- o On a l'impression que vous vous noyez dans un verre d'eau.
- o Comparé aux autres, vous semblez à la traîne.
- o C'est dans le contrat que vous avez signé.
- o Vous n'êtes pas flexible.
- o Vous ne vous êtes pas intégré à l'équipe.
- o On ne vous sent pas épanoui.
- o Je me suis laissé dire que vous cherchez à nous quitter.
- o C'est l'homme qui vous parle et pas le manager.
- o Vous pensez quoi de M. Untel?
- o J'ai moi aussi un problème avec M. Untel.

Restons plutôt:

- o Souriant.
- o Respectueux des règles internes et du projet d'établissement.
- o ... Et plus que tout **FACTUELS**.



L'EAE à l'Alliance

o **Les objectifs:** SMART ou MALINS.

Pour un professeur, une hôtesse d'accueil, la comptable, le coordinateur culturel, votre assistante.

o Pas d'objectif sans **indicateur de mesure.**

o **Les moyens nécessaires:** *quels peuvent-ils être?*

FICHE D'ÉVALUATION ANNUELLE BILAN ET PERSPECTIVES

ANALYSE ET BILAN

CLASSES ACTUELLES :	/	/	/	/	/	/	/
PROFESSEUR PRINCIPAL DE LA CLASSE DE :							
PROFESSEUR COORDONNATEUR EN :							

Vos projets et dossiers en cours ou réalisés	Vos objectifs	Analyse des résultats	Commentaires / Demandes / Besoins

2- PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

Quels axes de développement et/ou de progrès envisagez-vous pour vos fonctions au sein de l'établissement ? Quelles conditions sont nécessaires à l'atteinte de vos nouveaux objectifs (ressources, délais, accompagnement, ...) ?

3- ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE

3.1- Quels sont, à court et moyen termes, vos besoins d'aide, de formation, dans quels domaines, pour quelles finalités ?

3.2- Quels sont vos souhaits, projets d'évolution de fonction, de carrière ? Quels facteurs pourraient y contribuer ?

1/OBJECTIFS

Résultats de la période écoulée

Rappel des objectifs du service : *(facultatif)*

	Rappel des objectifs individuels	Indicateur de réalisation	Evaluation				Analyse, commentaires (résultats, difficultés, causes)
			A*	B*	C*	D*	
1 -							
2 -							

*A/ Dépassé B/ Atteint C/ Partiellement atteint D/ Non atteint

Objectifs de la période suivante :

Objectif du service *(facultatif)*

Objectifs individuels	Indicateur de réalisation	Conditions de réalisation (moyen nécessaires, actions à réaliser, formation...)	Délai de réalisation
1 -Port des protections individuelles durant le poste de travail	Nbre de jours sans protection		
2 - Réduire le taux de rebut de 20% à son poste sur l'année.	Taux de rebut dans l'année	Doit renseigner les fiches spécifiques afin d'indiquer le taux de rebut à chaque fin de poste et participer au groupe de travail à l'analyse des causes en vue de proposer des améliorations.	

Les objectifs fixés doivent être Mesurables, Accessibles, Logiques, Individualisés, Négociés, Stimulants (M.A.L.I.N.S)

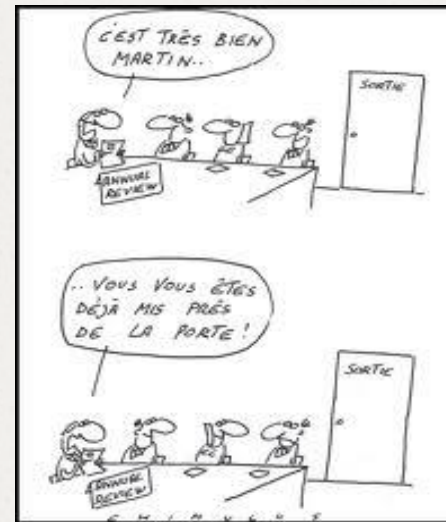
L'EAE à l'Alliance

- ◊ **Les perspectives d'avenir:** *pas de promesse illusoire.*
- ◊ **La rémunération:** *on en parle ou pas?*



L'EAE à l'Alliance

- o **Conclusion et synthèse:** *savoir bien terminer.*
- o **Le suivi:** *l'EAE, une référence tout au long de l'année.*



L'EAE à l'Alliance: les retombées collectives.

- o **Retombées statistiques:** *écarts, taux de réalisation des objectifs*
- o **Indicateur du climat social de l'Alliance:** *gestion de l'équité.*
- o **Retombées sur le management collectif:** *repréciser le projet d'établissement et réajuster l'organisation interne si nécessaire.*
- o **Cartographie des compétences existantes.**
- o **Evolution des compétences et gestion des carrières.**
- o **Retombées sur la formation / professionnalisation.**
- o **Retombées sur la politique salariale.**

Synthèse des EAE: un excellent exercice de prospective.

L'EAE à l'Alliance

Le collaborateur

- La note d'information
- La feuille de préparation (autoévaluation)
- Tout autre document utile à son bilan.
- Un exemplaire du compte-rendu signé.

Le manager

- o La feuille de préparation.
- o Le compte-rendu à compléter durant l'entretien et signé à la fin.
- o Tout autre document utile à l'évaluation (fiche de poste, plan d'actions, évaluation antérieures...).

L'EAE à l'Alliance: les limites.

Pourquoi l'entretien annuel d'évaluation ne marche pas ?



Une autre étude de la Society for Human Resource Management (SHRM) démontre que dans plusieurs pays, l'entretien annuel d'évaluation est...

<http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-81310-pourquoi-lentretien-annuel-devaluation-ne-marche-pas-1001445.php>

- *Trois erreurs commises:*
 - *On peut objectiver le travail et le comparer.*
 - *Il faut évaluer pour donner envie aux salariés de se dépasser.*
 - *Cela oblige le manager à faire du management.*

L'EAE à l'Alliance: en synthèse.

A travers l'EAE,

- o Le manager juge la performance et non la personne.***
- o Il reste factuel.***
- o Il s'engage à un suivi du collaborateur tout au long de l'année.***

Merci de votre participation!

